مرجانی، سیدعباس، زارعی، عاطفه، زاهدی نوقابی، مهدی، ریگی، طاهره، اورعی، نرگس (۱۳۹۹). واکاوی عوامل بازدارنده تأثیرگذاردر پیاده‌سازی ... *پژوهش‌نامه کتابداری واطلاع‌رسانی*، ۱۰ (۲)، ۱۱۵-۹۲.
DOI: 10.22067/INFOSCI.2021.23509.0

واکاوی عوامل بازدارنده تأثیرگذار در پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌مدار (مطالعه موردی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)

سیدعباس مرجانی[۱]، عاطفه زارعی[۲]، مهدی نوقابی زاهدی[۳]، علی ضرابی[۴]، طاهره ریگی[۵]، نرگس اورعی[۶]

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۹ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱/۱۰ نوع مقاله : پژوهشی

چکیده

مقدمه: دانش به‌عنوان عامل اساسی رقابت و ابزار نوآوری در دنیای اقتصادی مدرن و دانش‌مدار به کالایی ارزشمند تبدیل شده است و نیازمند مدیریت صحیح است. شناسایی عوامل و موانع برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش و عدم شکل‌گیری و پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش از اصول اولیه و پیش‌نیاز پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در یک مجموعه است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع اکتشافی است. همچنین این پژوهش با استفاده از رویکرد تفسیری و با روش کیفی از نوع مطالعه موردی انجام شده است. جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی که در مجموع ۳۵۰ نفر می‌باشند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند از نوع گلوله برفی از میان متخصصان آشنا به حوزه مدیریت دانش که قبلاً در این رابطه به پژوهش پرداخته‌اند انجام شد. تعداد افراد نمونه با توجه به رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ۷ نفر از کارکنان بودند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از تحلیل مضمون یا مبتنی بر تِم[۷] با کمک نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا (MAXQDA) نسخه ۱۰ استفاده شد.

۱ . دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه آزاد اسلامی همدان، marjani54@gmail.com
۲ . استادیار علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه آزاد اسلامی همدان، atefehzarei@gmail.com
۳ . دانش آموخته دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، mehdizahedin@gmail.com
۴ . مدیر فضای مجازی سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، ali.zarabi@gmail.com
۵ . دانش آموخته دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، rigi66t@gmail.com
۶ . دانش آموخته دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، n.oraee88@yahoo.com

7. Thematic Analysis

یافته‌ها: پس از تحلیل داده‌ها و کدگذاری چند مرحله‌ای مصاحبه انجام شده توسط چند پژوهشگر برای رسیدن به بهترین مضامین، دلایل فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در سه مقوله اصلی عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل فنی دسته‌بندی شدند. برآیند نظر مصاحبه‌شوندگان نشان داد، دو عامل محوری باعث شکل نگرفتن سامانه مدیریت دانش در سازمان شده است که بقیه عوامل از این دو عامل نشأت گرفته‌اند که عبارتند از (عامل سازمانی) و (عامل انسانی).

نتیجه: برآیند نظر مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد، عامل سازمانی و پس از آن عامل انسانی، بیشترین فراوانی را از نظر اثرگذاری بر فرایند پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش دارند. همچنین عامل فنی فراوانی کم‌تری را در این بین داشته است. «عدم احساس نیاز» به‌عنوان زیرمجموعه عامل نخست (سازمان) با توجه نظرات کارشناسان، از همه موارد اهمیت بیشتری داشت و همه مصاحبه‌شوندگان روی آن تأکید داشته‌اند. از نظر مصاحبه‌شوندگان، گرچه زیرساخت‌های فناوری همه سامانه مدیریت دانش نیست، ولی جزء جدایی‌ناپذیر آن است. از دید آنها با ابزارهای سنتی نمی‌توان دانش رو به تزاید را مدیریت کرد و باید از ابزارهای نوین و زیرساخت‌های فناوری، اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری استفاده کرد. برای رسیدن به مرحله کاربست دانش، نیاز به تغییرات جدی در نگاه و سیاست‌گذاری است که با آموزش کارکنان و مدیران می‌توان به این مهم دست یافت. نقش مشاوران و متخصصان که بدنه علمی و تخصصی سازمان هستند، برای مشاوره، توجیه و اقناع مدیران بسیار حائز اهمیت است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سامانه مدیریت دانش، سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

مقدمه و بیان مسأله

در سال‌های اخیر با توجه به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی، سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیط فعالیت آنها، شدیداً دچار تغییر در فرایندها و عملکردهایشان شده‌اند. سازمان‌ها باید برای سازگاری با شرایط رقابتی و متغیر، در ساختار خود تجدیدنظر کرده و در مقابل تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری متناسب را از خود نشان دهند. لازم به ذکر است که دانش به‌عنوان عامل اساسی رقابت و ابزار نوآوری در دنیای اقتصادی مدرن و دانش‌مدار به کالایی ارزشمند تبدیل شده است و نیازمند مدیریت صحیح می‌باشد (Hegazy & Ghorab, 2014). مدیریت دانش، به معنی به دست آوردن، ذخیره کردن، توزیع و استفاده مؤثر از دانش تعبیر شده است (Downport, 1996)، که به بیانی دیگر آن‌را در سازمان به‌عنوان مدیریت آشکار و نظام‌مند دانش ضروری و فرآیندهای تولید، سازماندهی، انتشار، استفاده و استخراج آن، با هدف دست‌یابی به اهداف تجاری، تعبیر می‌کنند (Skyrm, 2011).

به‌طور کلی، زیرساخت‌های مدیریت اطلاعات و دانش، پایه‌های بلندمدت مدیریت اطلاعات و دانش را بازتاب می‌دهد. در زمینه سازمانی، زیرساخت شامل پنج بخش اصلی است: ۱) فرهنگ سازمان، ۲) ساختار سازمان، ۳) زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان، ۴) دانش مشترک، ۵) محیط فیزیکی (Turban, Sharda & Delane, 2011). رویکردهای مختلف در تعریف زیرساخت‌های مدیریت دانش وجود دارد.

سابهروال، بسرا فرناندز (۲۰۱۰) به‌نقل از (لامب) (۲۰۰۶) خاطرنشان می‌کنند که (زیرساخت دانش و اطلاعات) به معنای همه آن چیزهایی است که برای تسهیل جریان اطلاعات و دانش در حمایت از وظایف بی‌شمار و اقدامات و تصمیماتی که فعالیت‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند، متمرکز است. بنابراین زیرساخت‌های اطلاعاتی فقط به این معنی که زیرساخت (فناوری اطلاعات) باشد، نیست، بلکه شامل عناصر انسانی، اجتماعی و سازمانی نیز می‌شود. خاطر نشان می‌شود، هدف سامانه‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر (از جمله پایگاه داده، سیستم‌های مدیریت سند، هوش مصنوعی و ...) که مدیریت دانش را در سراسر سازمان مدیریت می‌کند؛ شناسایی، نگهداری و تحویل (بازیابی، انتقال و انتشار) دانش مفید است به شکلی که برای همه افراد سازمان در هر مکان و زمانی که به آن نیاز دارند در دسترس باشد (Turban, Sharda & Delane, 2011). با این احتساب، سازمان‌ها برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌ای نیاز دارند.

برای این منظور طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های دانش‌مدار مانند سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها امری ضروری است. سامانه‌های مدیریت دانش به سامانه‌هایی اشاره دارند که دانش را ذخیره و بازیابی می‌کنند، همکاری را بهبود می‌بخشند، منابع و مخازن دانش را برای دانش پنهان، ضبط و استفاده از دانش، و یا به نحوی دیگر فرآیند مدیریت دانش را پشتیبانی کرده و تسهیل می‌بخشند. سامانه مدیریت دانش، سامانه‌ای مبتنی بر فناوری اطلاعات است که برای پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش در سازمان ایجاد می‌شود. پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات، امکان ذخیره‌سازی، پردازش، بازیابی و انتقال دانش را فراهم ساخته است. به همین سبب، بسیاری از سازمان‌ها به استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش روی آورده‌اند (صمیعی و آقایی، ۱۳۸۴). آنها به‌نقل از (رائو) بیان می‌کنند که سامانه مدیریت دانش به لحاظ ساختار از سه مؤلفه اصلی شامل (دانش‌های فردی کارکنان)، (منابع ذخیره‌سازی و نگهداری دانش) و (نقشه موجودیت‌های دانشی) تشکیل شده است.

با این همه، پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌ها، مستلزم آگاهی از عوامل اصلی مؤثر در موفقیت این سامانه‌ها و تطبیق آن با شرایط داخلی هر سازمان است. برونو و لیدکر[1] (۱۹۸۷)، عوامل کلیدی موفقیت را شرایط یا متغیرهایی می‌دانند که اگر درست مدیریت شوند، می‌توانند اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر موفقیت سازمان داشته باشند. در خصوص موضوع پیچیده‌ای مانند مدیریت دانش نیز متغیرهای مختلفی وجود دارد که باید به‌درستی مدیریت شود. بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور در کشورهای مختلف وجود

1. Bruno & Leidecker

دارند که هنوز برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش، اقدامی نکرده‌اند. همین‌طور بسیاری دیگر که در خلال پیاده‌سازی این سامانه با شکست جدی مواجه شده‌اند. دلایل این امر توسط برخی پژوهشگران ارائه شده است. اخوان، جعفری و فتحیان[1] (۲۰۰۵)، عدم‌حمایت مدیران از فرایند مدیریت دانش، نقص در ساختار سازمانی و نبودن جایگاه اداری مناسب برای هماهنگی نیازها، ضعف در فرهنگ‌سازمانی و در نتیجه عدم تمایل کارکنان برای انتقال دانش به دیگران، عدم ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان و آشنا نبودن ایشان با سازوکار مدیریت دانش یا کمبود تجهیزات فناوری برای استقرار سامانه‌های مرتبط مانند بانک‌های اطلاعاتی و نرم‌افزارهای تحلیلگر و مدیریتی را زمینه‌ساز شکست مدیریت دانش پس از استقرار آن یا حتی به‌طورکلی عدم پیاده‌سازی آن در سازمان می‌دانند.

سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی با پیشینه‌ای هزار ساله، یکی از معروف‌ترین و معتبرترین کتابخانه‌های کشور، منطقه و جهان اسلام است که قرن‌هاست موجودیت خود را حفظ کرده است. داشتن مجموعه‌هایی بی‌نظیر و بی‌همتا از کتب ارزشمند و اسناد تاریخی، با کارشناسان و نیروهای دانشی، ظرفیت لازم را برای تبدیل شدن به سازمانی پیشرو در امور علمی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی، فراهم کرده است. کارکنان این سازمان ۳۵۸ نفر بوده که ۷ نفر از آنان دارای مدرک دکتری، ۱۰۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد که از این تعداد ۸ نفر از آنان دانشجوی دکتری هستند. همچنین ۱۹۱ نفر از کارکنان دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. به‌عبارتی ۲۹۹ نفر از کارکنان این سازمان، معادل ۸۳/۵ درصد، دارای مدرک بالاتر از کارشناسی هستند (سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، ۱۳۹۶). این امر، مبین بالا بودن سطح تحصیلات کارکنان این سازمان است. طبق آمار واحد پژوهش سازمان، یک‌چهارم کارکنان حداقل یک پژوهش در کارنامه پژوهشی خود دارند. دارای تجربه‌های کاری، مهارت‌های حرفه‌ای و دانش‌های فردی هستند که به‌طور نظام‌مند و مشخص ثبت و ضبط نشده‌اند. به‌کارگیری فناوری در سازمان و ابزارهای ارتباطی فناورانه‌ای نظیر سامانه خودکارسازی، پرتال، وب‌سایت، کانال‌های مختلف اطلاع‌رسانی باعث تولید، اشتراک، انتقال و ذخیره غیر نظام‌مند دانش کارکنان شده است، ولی سامانه جامع یکپارچه با معیارها و استانداردهای مطلوب، وجود ندارد.

بنابراین فقدان سامانه مدیریت دانش در چنین سازمانی با این قدمت و وجود نیروهای دانشی، پژوهشگران را بر آن داشت تا مطالعه‌ای مستقل برای بررسی عوامل بازدارنده تحقق پیاده‌سازی چنین سامانه‌ای انجام دهند. هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل بازدارنده برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت

1. Akhavan, Jafari & Fathiyan

دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی می‌باشد. شناسایی عوامل و موانع، افق تازه‌ای را نمایان می‌سازد تا بر اساس آنها، راهکارها و رهنمودهای اجرایی جهت اجرا و پیاده‌سازی پروژه سامانه مدیریت دانش تدوین شود. در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا به این پرسش پاسخ داده شود که دلایل عدم تحقق پروژه سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی چه مواردی هستند؟

پیشینه پژوهش

گزنی (۱۳۸۵)، مقاله‌ای با عنوان به‌کارگیری نظام مدیریت دانش در شرکت بریتیش پترولیوم، به نگارش درآورده است. در این مقاله، نویسنده بیان می‌کند که راهبری شایسته نظام مدیریت دانش، نیازمند جلب حمایت مدیران سطوح بالا و کارکنان است. پژوهشگر به این نتیجه رسیده است که برای جلوگیری از شکست در پیاده‌سازی یک نظام کارآمد، باید مدل‌های موفق، عوامل شکست پروژه‌ها، تغییر فرهنگ سازمانی، استفاده مناسب از فناوری را مدنظر قرار داد.

در همین رابطه، اخوان، دسترنج ممقانی، اولیایی و ثقفی (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای به نام توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش، به این نکته اشاره می‌کند که علیرغم تأثیر انکارناپذیر وجود سامانه مدیریت دانش در پیشرفت سازمان‌ها، پیاده‌سازی ناموفق این مبحث نیز می‌توان هزینه‌های هنگفتی به سازمان تحمیل نماید. از میان عوامل بررسی شده، مشوق‌های انگیزشی مناسب، حمایت مدیریت ارشد، یادگیری مداوم و فضای آزاد سازمانی بیشترین درصد تأثیرگذاری را در موفقیت سامانه مدیریت دانش داشته است. مشابه پژوهش قبلی، قربانی‌زاده، نوربخش و منصوریان (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی، کلیه کارکنان دانشی یکی از سازمان‌های بخش عمومی کشور به تعداد ۹۶ نفر را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج نشان داد، پنج عامل مهم در موفقیت مدیریت دانش وجود داشته که این عوامل به ترتیب اهمیت عبارتند از: حمایت مدیران، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و فناوری. همین موضوع با جامعه سازمان‌های آموزشی توسط رمضانی و سلیمانی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آن انجام شد. پژوهشگر، دانشگاه کردستان را به‌عنوان جامعه هدف در نظر گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان داد، برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی باید به فرایندهای مدیریت دانش، توانایی مدیریتی، فناوری اطلاعات، توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی

توجه نمود و سعی کرد که با شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در هر یک از این ابعاد، سازمان را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش آماده نمود.

افجه‌ای و افجه‌ای (۱۳۸۵)، در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر برای طراحی الگوی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌های انتظامی، پس از بررسی الگوهای موجود و مطالعه سامانه‌های مدیریت دانش در پلیس چند کشور، یک الگوی مدیریت دانش مختص سازمان‌های انتظامی ارائه می‌دهند. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد، مدیریت دانش ضامن افزایش بهره‌وری سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان است. محقق تأکید می‌کند، به دلیل امنیتی بودن محیط، تفاوت در بافت فرهنگی، ساختار سازمانی متفاوت، محدودیت استفاده از فناوری و سلسله مراتبی بودن سطوح دسترسی در این سازمان‌ها، طراحی سامانه مدیریت دانش در ساختارهای انتظامی تفاوت بارزی با سامانه‌های مرسوم خواهد داشت. بدیهی است در نظر نگرفتن این تفاوت‌ها، منجر به شکست قطعی در استقرار سامانه مذکور خواهد شد.

مشاعی و هوشمند (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی عوامل مؤثر برای استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های ساختمانی استان گیلان، به بیان این مسئله می‌پردازد که اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان، وابسته به زمینه‌سازی مناسب و آماده‌سازی بستر استقرار سامانه مورد نظر است. در جامعه آماری مورد نظر پژوهشگر، متغیرهای فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، نیروی انسانی، ساختار سازمانی، آموزش و بازآموزی و حمایت مدیریت ارشد مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه این پژوهش نشان داد، جامعه آماری هدف، هرچند تمامی متغیرها تأثیر قابل توجهی داشته‌اند، اما تأثیر فناوری اطلاعات بیشتر بوده است. در مجموع، محقق تقویت تمامی فاکتورهای ذکر شده را در پیاده‌سازی موفق سامانه مدیریت دانش، مهم ارزیابی کرده است.

اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۵)، در پژوهش خود با عنوان بررسی عوامل شکست در پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌ها، بیان می‌کند، سازمان‌ها می‌دانند که ماشین‌ها، تجهیزات و ساختمان‌ها نمی‌توانند به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌ها شمرده شوند. واضح است که مهم‌ترین ویژگی هر سازمان، دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است. محقق در یک مطالعه موردی، عوامل شکست عمده در تحقق سیستم مدیریت دانش در شرکت داروسازی کالیبرو را مورد تجزیه‌وتحلیل قرار داده و به‌عنوان نتیجه‌گیری، عدم تعهد و حمایت مدیریت بالا، انتخاب نامناسب از رهبر و اعضای دانش، برنامه‌ریزی نامناسب، عدم بودجه جداگانه برای پروژه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، عدم همکاری بین اعضای تیم و کارکنان، و مقاومت در مقابل تغییر را مهم‌ترین عوامل شکست سامانه مدیریت دانش ارزیابی می‌کند.

پژوهش بکتاش، انواری، علیپوریان و مقیمی[1] (۲۰۱۱)، با عنوان تجزیه‌وتحلیل مدیریت دانش در پنج قلمرو اصلی، بر این نکته تأکید می‌کند که مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل حیاتی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. اما فقدان مطالعات تجربی عموماً قبل از پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش باعث ایجاد چالش‌های متعددی می‌شود، وی به‌عنوان جامعه آماری،۱۰۱ دانشگاه را مورد بررسی قرار داده است. نتیجه بررسی بین پنج قلمرو اصلی شامل: مدیریت عمومی، دیدگاه استراتژیک، مدل رهبری، منابع انسانی و فرایندهای داخلی، ضعف در مدیریت صحیح منابع انسانی را عمده‌ترین چالش استقرار سامانه مدیریت دانش دانستند.

کواکس، عمار و گرانادوس[2] (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان موفقیت یا شکست در سامانه‌های مدیریت دانش یک مسئله جهانی، به بررسی میزان رضایت کارکنان از سامانه مدیریت دانش بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۱ در ۷۶ کشور جهان می‌پردازد. در این بررسی ۱۰۳۴ سازمان از انواع مختلف شرکت داده شده‌اند. کواک و همکارانش پس از این بررسی جامع به این نتیجه می‌رسند که برای موفقیت کامل یک سامانه مدیریت دانش، شرایط مختلفی باید فراهم شود، از جمله این شرایط، ارتباط مستمر قسمت‌های مختلف سازمان در فرایند مدیریت دانش است. وجود مشوق‌های تأثیرگذار نیز یکی از مهم‌ترین شرایط به‌دست آمده در این پژوهش است. عدم وجود مشوق‌های جدی برای اشتراک دانش، باعث ایجاد احساس ناامنی در کاربران و در نتیجه مقاومت آنها در مقابل این فرایند می‌شود. مشارکت ذینفعان در طراحی سامانه مدیریت دانش نیز باعث همراهی بیشتر مدیران ارشد در رفع موانع اجرای این سامانه‌ها و پاسخگوی بهتر به نیاز آنها خواهد شد.

در همین راستا، ژنگ، جیانگ و پنگ[3] (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان طراحی و پیاده‌سازی یک سامانه مدیریت دانش برای حمایت از آموزش مبتنی بر وب در آموزش عالی، به این نکته اشاره می‌کند که امروزه اکثر کالج‌ها دارای سامانه یادگیری مبتنی بر وب هستند. اما اغلب این سامانه‌ها از نیاز مدیریت دانش کاربران غفلت می‌کنند. در این تحقیق، دانشگاه تسینگو به‌عنوان جامعه مورد مطالعه انتخاب شده و نمونه یک سامانه مدیریت دانش بر پایه سامانه آموزشی تحت وب برای آن طراحی شده است. با سامانه مذکور، معلمان و دانش آموزان می‌توانند دوره‌های آموزشی را در طول دوره یادگیری، مدیریت کنند و برای توسعه دانش خود بر اساس آموخته‌های پیشین، برنامه‌ریزی داشته باشند.

1. Baktash, Anvari, Alipurian & Moghimi
2. Coakes, Amar & Granados
3. Zheng, Jiang & Peng

اغلب پژوهش‌های انجام شده، عوامل مؤثر در استقرار و موفقیت مدیریت دانش را فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت مدیران، منابع انسانی و فناوری اطلاعات می‌دانند. بنابراین نحوه تعامل با عوامل یاد شده، از مهم‌ترین چالش‌های موجود در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. دقت عمل در سنجش وضعیت هر یک از این موارد، پیش از ورود به بحث مدیریت دانش در سازمان‌ها، از اقدامات حیاتی برای موفقیت در استقرار مدیریت دانش است. سازمان‌ها ظرفیت‌های متفاوتی با یکدیگر دارند و ممکن است در موارد متفاوتی دچار ضعف باشند. طبیعتاً شناسایی به‌موقع ضعف‌های موجود و برنامه‌ریزی برای برطرف کردن آنها در حین پیاده‌سازی مدیریت دانش، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر احتمال موفقیت در استفاده از سامانه مدیریت دانش داشته باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع اکتشافی است. همچنین این پژوهش با استفاده از رویکرد تفسیری و با روش کیفی از نوع مطالعه موردی انجام شده است. رویکرد تفسیری به بررسی تجربه زنده از عامل‌های سازمانی در زمینه و متن عملکرد سازمان به‌منظور فهم بهتر آن توجه نشان می‌دهد (Turner, 1983). جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی که در مجموع ۳۵۰ نفر می‌باشند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند از نوع گلوله برفی از میان متخصصان آشنا به حوزه مدیریت دانش که قبلاً در این موضوع به پژوهش پرداخته‌اند انجام شد. تعداد افراد نمونه با توجه به رسیدن به اشباع نظری داده‌ها، انتخاب شده است به این صورت که نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه داشت، که در آن دیگر داده‌ها و اطلاعات جدیدی در ارتباط با مقوله به‌دست نیامد و در پژوهش حاضر با پاسخگویی ۷ نفر از کارکنان به اشباع نظری رسید.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. زمان هر مصاحبه حدود ۳۰ الی ۶۰ دقیقه بوده است؛ از وسیله ثبت‌کننده صدا و یادداشت‌برداری حین مصاحبه برای ثبت داده استفاده شد. پس از مصاحبه، فایل‌ها پیاده‌سازی شد و برای تأیید روایی، مطالب پیاده‌سازی شده توسط چند پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان بررسی شد تا صحت اطلاعات تأیید شود. برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از تحلیل مضمون یا مبتنی بر تِم[1] با به‌کارگیری نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا[2] نسخه ۱۰ استفاده شد.

1. Thematic Analysis
2. MAXQDA (MAX Qualitative Data Analysis software program)

یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل داده‌ها و کدگذاری چند مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) مصاحبه انجام شده برای رسیدن به بهترین مضامین، دلایل فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه مرکز اسناد آستان قدس رضوی در سه مقوله اصلی عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل فنی دسته‌بندی شدند و تم‌ها و مضامین مربوط به هر مقوله در جدول‌های زیر به تفکیک ارائه شد.

یکی از مقوله‌های اساسی در عدم پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان مذکور، عوامل سازمانی است. این مقوله شامل مضامینی است که در زیر به‌صورت فهرست‌وار ذکر شده است و میزان فراوانی هر کدام از مقوله‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مشخص شده است.

جدول ۱. عوامل سازمانی فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

	مضامین	نمره
عوامل سازمانی	عدم احساس نیاز به سامانه	۷
	عدم توجه به ذخیره دانش افراد باتجربه و استفاده از آن	۷
	وجود اشکال در ساختار سازمانی	۷
	عدم احساس نیاز به اطلاعات	۷
	ارزیابی کارکنان صرفاً بر اساس ملاک‌های موجود مانند (ارزیابی‌های معمول مانند نداشتن تأخیر، امتیاز آموزشی، امتیاز پژوهشی و ...)	۷
	نبود فرهنگ سازمانی مناسب	۶
	عدم ارزیابی کارکنان بر اساس افزایش دانش فردی	۶
	وجود محدودگرهایی مانند چارچوب شرح وظایف	۶
	عدم درک سودمندی ایجاد سامانه مدیریت دانش	۶
	حاکم بودن مدیریت استراتژیک در سازمان	۶
	محافظه‌کاری مدیران و کمبود مدیر اقتضایی	۶
	عدم کاربرد و استفاده از اطلاعات	۵
	عدم وجود محتوا برای مدیریت	۵
	عدم‌تغییر رویکرد سنتی	۵
	فقدان ساختارهای پویا و دانش‌محور	۵
	ساختارهای سازمانی غیر منعطف	۵
	عدم احساس نیاز به طرح نو	۴

	مضامین	نمره
	عدم اجازه تحرک آزادانه به کارکنان با توجه به ساختار بسته سازمان	۴
	پذیرش اجباری فناوری‌های جدید از سوی کاربران	۳
	نداشتن فرهنگ اطلاعاتی	۳

مضامین شناسایی شده در خصوص دلایل و عوامل سازمانی فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در جدول (۱) ارائه گردید. همان‌طور که مشاهده می‌شود مؤلفه‌های عدم احساس نیاز به سامانه، عدم توجه به ذخیره دانش افراد باتجربه و استفاده از آن، وجود اشکال در ساختار سازمانی، ارزیابی کارکنان صرفاً بر اساس ملاک‌های فعلی، و عدم احساس نیاز به اطلاعات بیشترین میزان فراوانی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان را داشتند؛ این وضعیت نشانگر درجه اهمیت این مضامین در عدم تخصیص سامانه مدیریت دانش در سازمان مذکور بوده‌اند. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در زمینه مضمون (عدم احساس نیاز به سامانه و عدم نیاز به اطلاعات) نظرشان به‌صورت زیر بوده است:

(مهم‌ترین چیز برای توسعه هر امری، نیاز است. دلایل زیادی وجود دارد که چرا احساس نیاز به چنین سامانه‌ای نمی‌شود؟ کلاً سازمان‌هایی که خیلی توسعه‌نگر هستند، و خیلی رو به پیشرفت هستند و شتاب زیادی دارند، این‌ها دنبال تغییرات ویژه هستند؛ و دنبال اهرم‌هایی هستند که برای توسعه‌شان بکار بگیرند. مثلاً سیستم MIS در راستای مدیریت دانش است. بیش از چند دهه می‌گذرد که این جریان وجود دارد. چرا ما به کار نگرفتیم؟ حتی با وجود افراد متخصص، ولی کار درست پیش نرفت. بحث اینترانت، بستر مناسبی برای سامانه مدیریت دانش هست).

(زمانی که مدیران می‌خواهند برای امور حیاتی و مسائل مهم تصمیم بگیرند، نیازمند اطلاعات هستند. ولی ما برای تصمیم‌گیری چقدر به اطلاعات نیاز داریم؟ معمولاً با اطلاعاتی که خودمان داریم و مشاورانی که دم دست داریم، کار را پیش می‌بریم، با هر وضعیتی که هست).

(همچنین مشارکت‌کننده‌ای در زمینه مضمون (عدم توجه به ذخیره دانش افراد باتجربه و استفاده از آن)، این‌گونه بیان می‌دارد:

(شما شاهد هستید، بهترین نیروهای ما در حال بازنشسته شدن هستند. چقدر به فکر هستیم که اطلاعات این‌ها را ذخیره کنیم و به بهترین وجه استفاده کنیم؟ آیا خلأهای دانشی سازمان ما شناخته شده‌اند که دنبال دانش هستیم؟ این‌ها چیزهایی است که باید درباره‌شان کار کنیم و بر روی آنها کار نشده است).

در زمینه مضمون (وجود اشکال در ساختار سازمانی)، یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بیان کردند:

(گاهی مشکل ساختار است. گاهی ساختار به شما اجازه تحرک نمی‌دهد. مجبور هستی در همان

ساختار و با یک شرح وظایف مشخصی کار خودت را پیش ببری. مثلاً اگر ما اجازه بدهیم به کتابخانه وابسته‌مان، دنبال تغییر و تحولات ویژه باشند. بگوییم برحسب تعداد مراجعان شما، حقوق شما افزایش پیدا می‌کند. بعد شما اجازه دارید تابلو را عوض کنید، رنگ میزهایتان را عوض کنید، خیلی کار در اختیار خودتان است. حتی گرفتن نیرو، در اختیار خودشان باشد. ما بر اساس آن میاییم و به شما پاداش می‌دهیم. آیا چنین اختیاری رو ما می‌دهیم؟)

و دیدگاه مشارکت‌کننده‌ای دیگر در این زمینه این است که (ببینید برخی از کارکنان به همان شکل خو گرفتن و عادت کردن. اصلاً حاضر نیستند یک تغییر ویژه انجام بدن. بنابراین سازوکار انگیزشی و پاداشی باید وجود داشته باشه که احساس نیاز بشه. بنابراین برای احساس نیاز یک راهکار دارم. یکی تغییر ساختار، یکی تغییر بحث‌های انگیزشی).

در زمینه مضمون (ارزیابی کارکنان بر اساس ملاک‌های موجود ارزیابی معمول مانند تأخیر نداشتن و...) نظر مشارکت‌کننده‌ای این است که (وقتی که کارمند به محیط کار وارد می‌شود، به کار به‌عنوان محل کسب درآمد فکر می‌کند، بعد توی کار هم مسائلی مثل عدم تأخیر، ورود و خروج منظم و امتیاز آموزشی و ... ملاک ارزیابی است و برای طرف مهم می‌باشد).

از مقوله‌های اساسی دیگر در عدم پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، عوامل انسانی است. این مقوله شامل مضامینی است که در زیر به‌صورت فهرست‌وار ذکر شده و میزان فراوانی هر کدام از مقوله‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مشخص شده است.

جدول ۲. عوامل انسانی فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

مضامین		نمره
ضعیف مدیریت در برخی حوزه‌ها		۶
آشنا نبودن کارکنان با مفهوم دانش		۶
عدم آشنایی کارکنان با کاربرد و کارکرد دانش		۶
عدم‌تشخیص تفاوت دانش و اطلاعات		۶
بسنده کردن افراد به اطلاعات خود و مشاوران دم‌دستی		۵
عدم احساس نیاز مدیران به سامانه		۵
عدم توجه کارکنان و مدیران به بخش ثبت تجارب در پرتال سازمانی	به علت بدیهی بودن تجارب و دانش	۵
	انحصاری بودن تجارب و دانش	۵
	عدم تمایل به اشتراک تجارب و دانش	۵
عدم کارایی پرسنل		۴

مضامین	نمره
عدم نیاز مدیران به اطلاعات در هنگام تصمیم‌گیری	۴
مقاومت مدیران در برابر تغییر	۴
تأثیر آموزش‌های قبلی	۴
تأثیر آموزش‌های سازمانی	۳
احساس عدم نیاز به رقابت	۳
کمبود دوره‌های آموزشی	۳
عدم آزادی عمل در کارکنان	۳
ترس از اشتراک دانش برای از دست دادن موقعیت کاری	۳
عدم استفاده از آموزش‌های دانشگاهی	۲
عدم افزایش دانش پیشین	۲
عدم استفاده از دانش برای خلاقیت و نوآوری و بهره‌وری	۲
هدفمند نبودن مدیران ارشد	۲
عدم پذیرش آموزش رسمی از سوی کارکنان	۱
پذیرش آموزش غیررسمی	۱

مضامین شناسایی شده در خصوص دلایل و عوامل انسانی فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به‌صورت جدول (۲) ارائه گردید و همان‌طور که مشاهده می‌شود مؤلفه‌های ضعف مدیریت در برخی حوزه‌ها، آشنا نبودن کارکنان با مفهوم دانش، عدم آشنایی کارکنان با کاربرد و کارکرد دانش، و عدم‌تشخیص تفاوت دانش و اطلاعات بیشترین میزان فراوانی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان را داشته‌اند؛ این امر نشانگر درجه اهمیت این مضامین در عدم تخصیص سامانه مدیریت دانش در سازمان مذکور بوده‌اند. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در زمینه مضمون (ضعف مدیریت) نظرشان به‌صورت زیر بوده است:

(مدیریت دانش یک برنامه بلندمدت در سازمان‌ها محسوب می‌شود و چون مدیران نمی‌توانند آن‌را اینو با دغدغه‌های جاری سازمان پیوند بدهند، هر چند که مکانیزمش پیاده‌سازی بشود کاملاً در روند فعالیت‌های روزمره هم تأثیر دارد، ولی علی‌الظاهر چون قابل تطبیق نیست، مغفول واقع می‌شود).

مضمون (آشنا نبودن کارکنان با مفهوم دانش) یکی دیگر از عوامل فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان به‌حساب می‌آید که یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد این‌گونه بیان داشته است:

(سامانه مدیریت دانش برای این اجرا نمی‌شود که کارمند و کاربر نمی‌داند دانش چیست که بخواهد

آن‌را آنجا بگذارد شما فرض کنید، ما در اینترانت و پرتالمان یک قسمت را داریم؛ تجارب کتابداران در کتابخانه‌های مرکزی، تجارب کتابداران در کتابخانه‌های وابسته. آیا اصلاً کسی سراغ آن می‌رود؟ آیا کسی در آن مطلب می‌گذارد؟ شما می‌توانید آن‌را رصد کنید و ببینید دیگر پس ما اصلاً نمی‌دانیم دانش چیست و چه چیزی را در آن قرار بدهیم؟)

دیدگاه یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص (عدم آشنایی کارکنان با کاربرد و کارکرد دانش) به این صورت است که:

(متأسفانه کارکنان به ارزش و اهمیت دانش پی نبرده‌اند و از کارکرد و کاربرد دانش آگاهی ندارند و در نتیجه از مزایای آن بهره‌ای نمی‌برند).

در زمینه مضمون (عدم‌تشخیص تفاوت دانش و اطلاعات) نظر مشارکت‌کننده‌ای این است که (اگرچه رشته تحصیلی بسیاری از افرادی در حوزه مدیریت دانش به کار می‌پردازند کتابداری و علم اطلاعات و دانش‌شناسی است با این وجود آنها متأسفانه به‌دنبال فهم تفاوت مفاهیمی مانند اطلاعات و دانش نیستند تا به این واسطه مفهوم دانش را درک کرده و تجارب دانشی خود را در سیستم مدیریت دانشی ثبت کنند و این یکی از معضلات اساسی به حساب می‌آید).

از مقوله‌های اصلی که در عدم پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی دارای اهمیت است، عوامل فنی می‌باشد. این مقوله شامل مضامینی است که در زیر به‌صورت فهرست‌وار ذکر شده و میزان فراوانی هر کدام از مقوله‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مشخص شده است.

جدول ۳. عوامل فنی فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

مضامین	نمره
عدم وجود سامانه پیشرفته و تعریف شده متناسب با شرایط سازمانی	۵
بهره‌وری از پرتال سازمانی به‌عنوان سامانه مدیریت دانش	۵
عدم وجود اطلاعات یکپارچه	۵
عدم وجود مخازن دانشی و اطلاعاتی در سازمان	۴
زیرساخت‌های فناوری پیچیده	۲
زیرساخت‌های فناوری سخت	۲
عدم نیاز به سامانه مدیریت دانش به‌عنوان سامانه‌ای جدا از پرتال سازمانی	۱
عدم بروز رسانی مستمر پرتال سازمانی	۱
عدم تشکیل کمیته تخصصی برای مدیریت نرم‌افزار	۱

مضامین شناسایی شده در خصوص دلایل و عوامل فنی فقدان سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به‌صورت جدول (۳) ارائه گردید. همان‌طور که مشاهده می‌شود عدم وجود سامانه پیشرفته و تعریف شده متناسب با شرایط سازمانی، و بهره‌وری از پرتال سازمانی به‌عنوان سامانه مدیریت دانش بیشترین میزان فراوانی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان را داشته‌اند که نشانگر درجه اهمیت این مضامین در عدم تخصیص سامانه مدیریت دانش در سازمان مذکور بوده‌اند. برای مثال نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در زمینه مضمون (عدم وجود سامانه پیشرفته و تعریف شده متناسب با شرایط سازمانی) به‌صورت زیر بوده است:

(سامانه مدیریت پیشرفته و تعریف شده‌ای نداریم که متناسب با شرایط سازمان باشد).

نظر مشارکت‌کننده دیگر در خصوص مضمون (بهره‌وری از پرتال سازمانی به‌عنوان سامانه مدیریت دانش)، این‌گونه است که (یک نکته و آن اینکه این سامانه هست و قرار نیست چیز جدیدی بیاید. ما پرتال را داریم که همان می‌تواند نقش سامانه مدیریت دانش را بازی کند)؛ و نظر دیگری در این زمینه (بودجه نیاز ندارید شما پرتال دارید و از همان می‌توانید استفاده کنید).

تحلیل داده‌ها رهنمودهایی از سوی مصاحبه‌شوندگان ارائه داد که آنها نیز در سه مقوله کلی، عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل فنی قرار گرفتند و مضامین مرتبط به هر کدام در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. راهکارهای پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

عوامل سازمانی	توجیه نیاز به سامانه خدمات محور مدیریت دانش در سازمان توسط مدیران ارشد
	به وجود آوردن سازوکارهای سامانه
	شناسایی مدل‌ها و سامانه‌های مدیریت دانش
	شناسایی ارزش‌ها در سازمان جهت راه‌اندازی سامانه
	نیاز به طرح و برنامه
	داشتن چشم‌انداز
	رصد تغییر و تحولات در جامعه
	حرکت بر طبق تغییر و تحولات
	جذب دانش از بیرون از سازمان
	تعریف محتوای سامانه مدیریت دانش
	اختصاص زمان برای ثبت ایده‌ها و نوآوری‌ها و تجارب
	ایجاد فرهنگ سازمانی ثبت ایده‌ها و تجارب
	وجود سامانه ارزش‌گذاری ایده‌ها و تجارب
	ثبت تجارب سازمانی: قرار گرفتن آیین‌نامه‌ها و نتایج نشست‌ها در سامانه

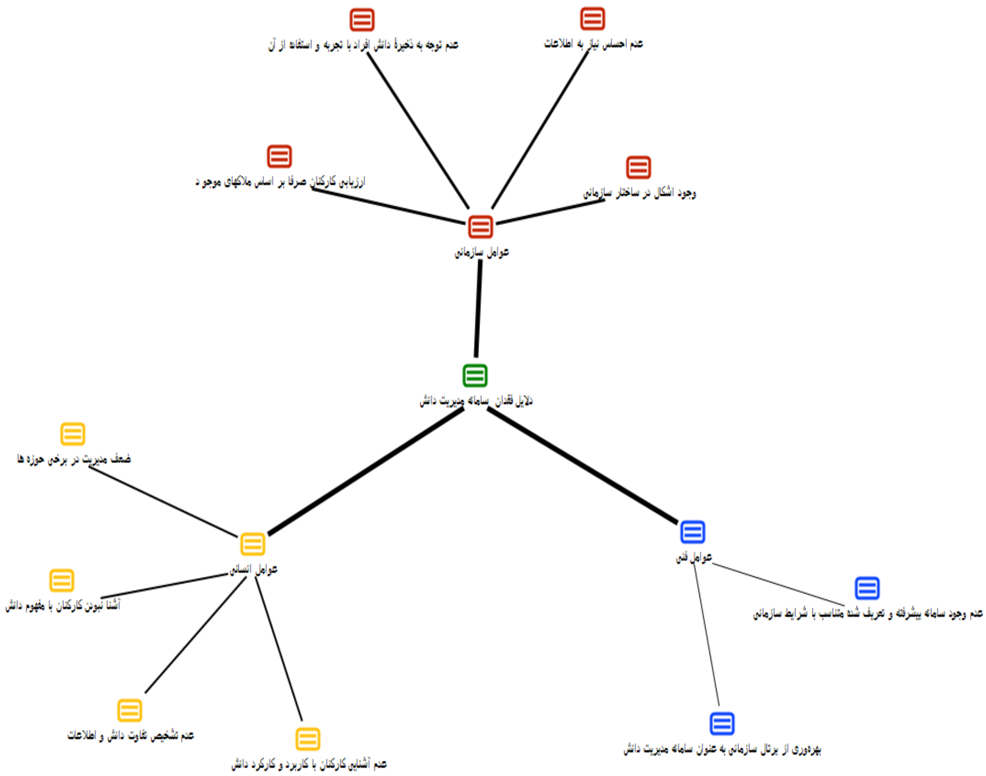
	تعریف بخش‌های مختلف سامانه به‌طور کامل و واضح شکل‌گیری نیاز در بدنه سازمان و مدیریت ارشد تغییر ساختار سازمانی هدف‌گذاری جهت ایجاد سامانه تغییر فرهنگ سازمانی جهت مدیریت دانش از سوی کارکنان اطلاع‌رسانی به کارکنان جهت ثبت ایده‌ها و تجارب و اطلاعات نیاز به بودجه برای راه‌اندازی سامانه جدید مدیریت دانش اقدامات ترویجی و فرهنگ‌سازی
عوامل انسانی	برگزاری جلسات اثربخش مدیران ارشد و ثبت دستور جلسه تغییر در انگیزه کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش ایجاد انگیزه در کارکنان با اصل تشویق و تنبیه جهت اشتراک دانش تعریف قوانین جهت ثبت تجارب فردی و دانش فردی استفاده از شیوه‌های نو و جدید در آموزش ایجاد علاقه به‌واسطه آموزش جهانی اندیشیدن و عمل کردن در سطح ملی آموزش استفاده از دانش در دانشگاه برای محیط‌های کاری ایجاد احساس مفید بودن از انجام کار تشویق کارکنان جهت ثبت ایده‌ها، نوآوری‌ها علاوه بر ثبت تجارب
عوامل فنی	نیاز به زیرساخت‌های فناوری مناسب نیاز به نرم‌افزار جهت پردازش اطلاعات در سامانه مدیریت دانش پردازش تجارب، ایده‌ها و اطلاعات در سامانه مدیریت دانش
عوامل دیگر	همگامی با تغییرات فرهنگی

با توجه به اینکه سه دسته از عوامل سازمانی، انسانی و عوامل فنی موانع پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردند از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده راهکارهایی برای هر کدام از عوامل استخراج شده و در قالب جدول (۴) ارائه گردید.

نتیجه

برآیند نظر مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد، عامل سازمانی و پس از آن عامل انسانی، بیشترین فراوانی را از نظر اثرگذاری بر فرایند پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش دارند. همچنین عامل فنی فراوانی کم‌تری را در این بین داشته است. «عدم احساس نیاز» به‌عنوان زیرمجموعه عامل نخست (سازمان) با توجه نظرات کارشناسان، از

همه موارد اهمیت بیشتری داشت و همه مصاحبه‌شوندگان روی آن تأکید داشته‌اند. منشأ چنین رویکردی به سامانه مدیریت نیاز به واکاوی بیشتری دارد زیرا چنین نگاهی، هرگونه برنامه‌ریزی و تلاش برای توسعه سامانه در سازمان را با تردید مواجه ساخته و در نهایت مانع طرح‌ریزی سامانه می‌شود. در همین رابطه، سایر عناصر سازمانی اثرگذار بر پیاده‌سازی سامانه نیز مورد تأکید بودند که بیشترین آنها عبارت بودند از عدم توجه به ذخیره دانش افراد باتجربه و استفاده از آن، وجود اشکال در ساختار سازمانی، عدم احساس نیاز به اطلاعات، ارزیابی کارکنان صرفاً بر اساس ملاک‌های فعلی. با تحلیل عامل سازمانی، به نظر می‌رسد دو عامل دیگر (انسانی و فنی) به‌طور کامل تحت‌الشعاع آن قرار دارند؛ یعنی در عمل بافت و جو سازمان به‌گونه‌ای است که بر نیروی انسانی و بخش فنی اثر داشته است. چنین وضعیتی در پژوهش‌های دیگر از جمله گزنی (۱۳۸۵)، اخوان و همکاران (۱۳۹۸)، قربانی‌زاده، نوربخش و منصوریان (۱۳۹۰)، رمضانی و سلیمانی (۱۳۹۴)، مشاعی و هوشمند (۱۳۹۶)، اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۵) و انواری و همکاران (۲۰۱۱) نیز اشاره شده است. نمودار شماره ۱ دلایل فقدان سامانه مدیریت دانش را در سازمان به نمایش گذاشته و گویای وضعیت سازمان است.



نمودار شماره ۱. دلایل فقدان سامانه مدیریت دانش

ترکیب و برهم‌کنش (مثبت و منفی) دو عامل سازمانی و انسانی فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد. طبق یافته‌های پژوهش، دومین عامل با بیشترین فراوانی اشاره شده در مصاحبه‌ها عامل انسانی است. زیرمجموعه‌های آنکه بیشترین اثرگذاری را می‌توانند در پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان داشته باشند عبارت بودند از: ضعیف مدیریت در برخی حوزه‌ها، (آشنا نبودن کارکنان با مفهوم دانش)، (عدم آشنایی کارکنان با کاربرد و کارکرد دانش)، عدم‌تشخیص تفاوت دانش و اطلاعات. این موارد نشان می‌دهد که نیروی انسانی چه در حیطه مدیریت و چه در حیطه اجرا آشنای کافی با مباحث مطرح در حوزه مدیریت دانش ندارند. بنابراین به نظر می‌رسد علیرغم چالش‌های سازمانی چالش‌های نیروی انسانی نیز اضافه می‌شود. به هر حال با توجه به مسائل ساختاری و سازمانی چنین نتیجه‌ای دور از انتظار نیست. پژوهش‌های قربانی‌زاده، نوربخش و منصوریان (۱۳۹۰)، اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۵) و کواکس، عمار و گرانادوس (۲۰۱۳) نیز بر این وضعیت تأکید داشتند. این پژوهش‌ها نیز عامل سازمانی و عامل انسانی را دو عنصر مهم و تأثیرگذار در موفقیت استقرار سامانه مدیریت دانش می‌دانند.

از نظر مصاحبه‌شوندگان، گرچه زیرساخت‌های فناوری همه سامانه مدیریت دانش نیست، ولی جزء جدایی‌ناپذیر آن است. از دید آنها با ابزارهای سنتی نمی‌توان دانش رو به تزاید را مدیریت کرد و بین دانش بخش‌های مختلف پیوند برقرار کرد و باید از ابزارهای نوین، اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری استفاده کرد. علاوه بر مورد فوق، مصاحبه‌شوندگان دلایلی را ذکر کرده‌اند که به ترتیب اولویت به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود: عواملی از قبیل (عدم وجود سامانه پیشرفته و تعریف شده متناسب با شرایط سازمانی)، بهره‌وری از پرتال سازمانی به‌عنوان سامانه مدیریت دانش، عدم وجود اطلاعات یکپارچه. به‌طور کلی در بخش فنی سه زیرمجموعه حیاتی وجود دارد که عبارتند از زیرساخت، سخت‌افزار، و نرم‌افزار. بنابراین، توجه و ترکیب این سه عامل به‌طور متوازن، تنها بعد فنی پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش را پیش می‌برد. پژوهش‌های دیگر مانند گزنی (۱۳۸۵)، مشاعی و هوشمند (۱۳۹۶) و قربانی‌زاده، نوربخش و منصوریان (۱۳۹۰) اشاره کرده‌اند که زیرساخت‌های فناوری، عاملی مبنایی برای سامانه‌های مدیریت دانش هستند.

عموماً نظام‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری به‌ویژه در حوزه فرهنگ، همچنان سنتی و اغلب با ابزارها و سبک‌های مدیریتی سنتی که بیشتر اطلاعات محور هستند، اداره می‌شوند. بنابراین برای رسیدن به مرحله کاربست دانش، نیاز به تغییرات جدی در نگاه و سیاست‌گذاری است. پژوهش انواری و همکاران (۲۰۱۱) نحوه مدیریت و دیدگاه راهبردی را عمده‌ترین چالش استقرار سامانه مدیریت دانش می‌داند. شایان ذکر است، بیشتر سازمان‌ها چون از مزایا و کارکرد مؤثر دانش، آگاهی عمیقی ندارند، به اطلاعات دم‌دستی و

بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی معمول بسنده می‌کنند و تمایلی به تغییر ندارند، زیرا تغییر به هزینه، کار تیمی و برنامه‌ریزی مبتنی بر شرایط محیطی نیاز دارد.

بدیهی است، سازمان‌ها نیازمند فرهنگ‌سازی و بسترسازی برای جذب و دریافت دانش کارکنان، مشتریان، دانش فرایندها، ذینفعان و پروژه‌ها هستند. دو روش عمده برای اجرایی کردن این ایده وجود دارد، یکی آموزش کارکنان است که می‌توان با دعوت از متخصصان کارآزموده و تشکیل دوره‌های آموزشی به ارتقا سطح بینش و دانش نیروهای سازمان کمک نمود. مشاعی و هوشمند (۱۳۹۶) و پنگ، جیانگ و ژنگ (۲۰۱۳) آموزش و بازآموزی را دو متغیر برای ارتقاء فرهنگ سازمانی جهت استقرار سامانه مدیریت دانش می‌دانند که نتایج آن با پژوهش حاضر مطابقت دارد. دومین روش، اصلاح قوانین نظام ارزشیابی کارکنان است. نظام ارزشیابی عملکردها و خدمات، یکی از بسترهای مناسب برای ترغیب و تشویق کارکنان و نیروهای دانشی سازمان برای ثبت دانش و تجارب شخصی خود در سامانه است که خود نیازمند سازوکار مشخص و دقیقی است. طبق گفته راجرز، همکاری می‌تواند خریداری شود یا اشتراک‌گذاری دانش را می‌توان با پاداش‌های مالی به وجود آورد. نتایج پژوهش کواکس، عمار و گرانادوس (۲۰۱۳) نشان داد، وجود مشوق‌های تأثیرگذار یکی از مهم‌ترین شرایط اکتساب دانش است.

نقش مشاوران و متخصصان در تحولات سازمانی بسیار حائز اهمیت است. شواهد نشان داده است که برخی از مدیران از لحاظ تجربی و دانش آن‌قدر توانمند هستند که به‌راحتی و به‌صورت اقتضایی برخی از تحولات را در سازمان دنبال و اجرایی کنند و آن‌قدر باورمند هستند که می‌توانند مدیران بالادستی و کارکنان را قانع کرده و اهداف خود را اجرایی کنند. اما اگر این‌چنین نبود، و مدیر از هوش و تجربه مدیریتی بالایی برخوردار نبود، و یا به دلیل مشغله و درگیری‌های روزمره اداری، فرصت مطالعه و بررسی نوآوری‌ها و فناوری‌های نوین را نداشت، نقش مشاوران و متخصصان که بدنه علمی و تخصصی سازمان هستند، برای مشاوره، توجیه و اقناع مدیر پررنگ می‌شود.

مدیران سازمان‌هایی که سودآوری برایشان اهمیت دارد برای توسعه و بهبود وضعیت سازمان از مشاوران و متخصصان مطالبه پیشنهاد جدید می‌کنند. اگر مشاوران و متخصصان قادر به ارائه پیشنهاد جدید نباشند، ممکن است آینده شغلی آنها به خطر بیافتد. بنابراین این گروه همواره پویا و هوشیار هستند، پس هدف، انگیزه و جدیت در رسیدن به هدف، موتور محرکه هر سازمان است که نقش مدیران و هنر مدیریت برای تزریق این روحیه در کارکنان حیاتی است.

پیشنهادها

در این پژوهش مشخص شد که سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل اثرگذار در پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش است. چنین نتیجه‌ای با توجه به شرایط مدیریت در کشور و سازمان‌های ایرانی که عمدتاً متکی به فرد و بدون کار تیمی است، تا حدی بدیهی به نظر می‌رسد. بنابراین توصیه و پیشنهاد برای بهبود این شرایط با توجه به ساختار سازمانی سخت و انعطاف‌ناپذیر و مدیران عالی غیرمتخصص با مشکلات بسیاری همراه است. با این حال به نظر می‌رسد مهم‌ترین پیشنهاد و راه‌حل برای غلبه بر چنین وضعیتی، اتخاذ یک راهبرد دانشی مشخص باشد. در این راهبرد مجموعه‌ای از فرایندها و افراد در یک بازه زمانی مشخص، اهمیت و ارزش سامانه را برای مدیران ارشد تبیین کرده و فضای برنامه‌ریزی برای اجرای سامانه را مهیا می‌کنند. از این‌رو توصیه می‌شود کارگروهی متشکل از کارشناسان زبده و کارآمد سازمان با همکاری متخصصان دانشگاهی و مشاوران علمی طرح توجیهی سامانه مدیریت دانش را برای سازمان تهیه کنند.

با توجه به اینکه عامل انسانی از ساختار سازمانی تأثیر می‌پذیرد و طبق نتایج پژوهش، نقش مهمی در برپایی سامانه مدیریت دانش دارد، به نظر می‌رسد آشنایی کارکنان با این نوع سامانه‌ها نخستین راه‌حل در این راستا باشد. آموزش رسمی برای کارکنان یک راه‌حل کاربردی است؛ برای رفع این مشکل پیشنهاد می‌شود، سازمان دوره‌های تخصصی برای کتابداران و کارکنان سازمان برگزار کند. یکی از اهداف این دوره‌ها باید تربیت مهندس دانش باشد زیرا برای اکتساب دانش نیاز به افراد ماهری است که به آنها، مهندسین دانش گفته می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان با دعوت از متخصصان و حرفه‌مندان و یا اعزام نیروهای واجد شرایط به دوره‌های آموزشی، نسبت به تربیت نیروهای مذکور اقدام نماید.

دیگر عاملی که نقش کلیدی در برپایی سامانه مدیریت دانش را دارد، مباحث فنی است. با توجه به اینکه ساختار سازمانی به‌طور کلی برنامه‌ای برای توسعه سامانه ندارد و همچنین نیروی انسانی ماهر برای این مهم فراهم نشده است، انتظار داشتن سامانه مدیریت دانش بیهوده است؛ زیرا داشتن چنین سامانه‌ای نیازمند پشتیبانی مدیریت ارشد، تأمین مالی و نیروهای زبردست است که در حال حاضر هیچ گامی در این زمینه برداشته نشده است.

علیرغم این وضعیت پیشنهاد می‌شود تا استقرار کامل و اصولی سامانه مدیریت دانش و به‌منظور حفظ وضعیت موجود دانش سازمان، پرتال سازمان تقویت شود؛ یعنی ماژول‌ها و امکاناتی مانند نقشه‌های دانش مکان‌یاب خبرگان، سامانه مدیریت اسناد، گزارش‌ها (گزارش فعالیت‌ها، جلسات، سمینارها و...)، تفاهم‌نامه‌های همکاری، اطلاعات پرسنلی افراد برای گزینش افراد در پروژه‌های دانشی، قالب نامه‌ها،

اطلاعات مدیریت، تقویت منابع الکترونیکی دانشی، مواد آموزشی، رویدادها، فرم‌ها، تابلوهای اعلانات و نکات قابل توجه (پیشنهادها، توصیه‌ها، نظرات ... که کارکنان مایلند به اطلاعات دیگران برسانند) (اخوان، باقری، ۱۳۸۹)، به امکانات کنونی آن افزوده شود. از این طریق، فرایند تولید و تبادل دانش، پویا و فعال باقی می‌ماند. به هر جهت حائز اهمیت است که پیاده‌سازی این امکانات در سامانه کنونی که برای این کار طرح‌ریزی نشده است، کار و زمان زیادی را مطالبه می‌کند.

منابع

اخوان، پیمان؛ دسترنج ممقانی، نسرین؛ اولیایی، النوش و ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹). توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش. *فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست علم و فناوری*، ۳ (۲). بازیابی شده در ۸ مهر ۱۳۹۷ از https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=121312

اخوان، پیمان؛ باقری، روح ا... (۱۳۸۹). *مدیریت دانش، از ایده تا عمل*. تهران: آتی‌نگر.

افجه‌ای، زهرا؛ و افجه‌ای، فاطمه (۱۳۸۵). بررسی عوامل مؤثر برای طراحی الگوی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌های انتظامی. *فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی*، ۱۵ (۸۳). بازیابی شده در ۱۶ مهر ۱۳۹۷ از https://journals.ihu.ac.ir/article_202049.html

آستان قدس رضوی (۱۳۹۵). *واحد آمار روابط عمومی بین‌الملل. آمار سال ۱۳۹۵*. مشهد: سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

حریری، نجلا؛ و شاهوار، شبنم (۱۳۸۹). ارتقای رضایت کاربران کتابخانه با استفاده از سامانه مدیریت ارتباط با مشتری: گزارش یک تجربه. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۸۳. بازیابی شده در ۱۷ مهر ۱۳۹۷ از https://www.magiran.com/paper/815213.

رحیم مشاعی، کیارخ؛ و هوشمندآیینی، علی (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر برای استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های ساختمانی استان گیلان. *مجله نخبگان علوم و مهندسی*، ۲(۲). بازیابی شده در ۴ شهریور ۱۳۹۷ از https://civilica.com/doc/673668/.

رمضانی، قباد؛ و سلیمی، جمال (۱۳۹۴). شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آنها؛ (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان). *مطالعات دانش‌شناسی*، ۲(۵). بازیابی شده در ۴ شهریور ۱۳۹۷ از https://civilica.com/doc/645207/.

صمیعی، یاسر؛ و آقایی، عبداله (۱۳۸۴). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد سیستم های مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۳ (۱۰). بازیابی شده در ۱۱ شهریور ۱۳۹۷ از https://jims.atu.ac.ir/article_4385.html.

قربانی‌زاده، وجه الله؛ نوربخش، مهدی؛ و منصوریان، احسان (۱۳۹۰). مدیریت دانش: عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت انتظامی*، ۶ (۳). بازیابی شده در ۴ شهریور ۱۳۹۷ از http://pmsq.jrl.police.ir/article_92073.html.

قصری، محمد (۱۳۹۱). نظام مدیریت دانش در برنامه چهارم توسعه نیروی انتظامی ج.ا.ایران. *پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی*، ۱۷. بازیابی شده در ۲۹ مهر ۱۳۹۷ از http://osra.jrl.police.ir/article_91265.html.

قماشچی، فردوس (۱۳۹۰). مدیریت دانش پلیسی با رویکرد هستی‌شناسی. *پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی*،۱۳. بازیابی شده در ۲۴ آبان ۱۳۹۷ از https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=177736.

گزنی، علی (۱۳۸۵). صنعت نفت و مدیریت دانش: به‌کارگیری نظام مدیریت دانش در شرکت بریتیش پترولیوم. *بررسی‌های اقتصاد انرژی*، ۲(۴). بازیابی شده در ۱۸ شهریور ۱۳۹۷ از http://oilindustry.ir/(X(1)S(5fqhlwkym0sedb4a3efwhs3i))/Home/showwiki/865.

Akhavan, P., & Pezeshkan, A. (2014). Knowledge management critical failure factors: A multi-case study. *Tehran, Iran: Department of Industrial engineering, University of Science and Technology*. Retrieved September 9, 2018, from DOI:10.1108/VINE-08-2012-0034.

Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2005). Exploring the Failure Factors of Implementing KnowledgeManagement System in the Organizations. Tehran,, Iran: Exploring failure factors of implementing knowledge management systems in organizations, *Journal of knowledge management practice*. Retrieved September 9, 2018, from https://www.researchgate.net/publication/255859037_Exploring_the_Failure_Factors_of_Implementing_Knowledge_Management_System_in_the_Organizations.

Baktash, L., ANVARI, A., ALIPOURIAN, G.-A., & MOGHIMI, R. (2011). Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas. Gachsaran, Iran: *Industrial Management, Gachsaran Branch, I.A.U*. Retrieved September 10, 2018, from https://ideas.repec.org/a/spp/jkmeit/1198.html.

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: systems and processes.* New York: M.E. Sharpe, Inc.

Bruno, A., & Leidecker, j. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. February.*Long Range Planning* 17(1):23–32. Retrieved September 11, 2018, from DOI:10.1016/0024-6301(84)90163-8.

Coakes, E., Amar, A. D., & Granados, M. L. (2013). Success or Failure in Knowledge Management Systems: A Universal Issue. London, UK: *Westminster Business School, University of Westminster*. Retrieved September 9, 2018, from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-38862-0_3.

Groher, I., & Weinreich, R. (2016). Software architecture knowledge management approaches and their support for knowledge management activities: A systematic literature review. Linz, Austria: *Information and Software Technology*. Retrieved September 9, 2018, from DOI:10.1016/j.infsof.2016.09.007.

Hegazy, F. M., & Ghorab, K. E. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes and Employees Benefits. *International Journal of*

Business and Social Science. Retrieved September 9, 2018, from DOI:10.5171/2015.928262.

King, W. R., & Marks Jr., P. v. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. Pittsburgh, USA: *Katz Graduate School of Business*, University of Pittsburgh. Retrieved September 1, 2019, from DOI:10.1016/j.omega.2005.10.006.

Laumer, S., & Wild, U. (2011). Failure of Knowledge Management Systems in the Financial Services Industry. Bamberg, Germany: University of Bamberg.

López-Nicolás, C., & Merono-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. Murcia, Spain: *International Journal of Information Management*. Retrieved September 10, 2018, from DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003.

Nevo, D., & Chan, Y. E. (2007). A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements. Toronto, Canada: *Operations Management and Information Systems, Schulich School of Business, York University*. Retrieved September 2, 2019, from DOI:.1016/j.im.2007.06.001.

Quaddus, M., & Xu, J. (2005). Adoption and diffusion of knowledge management systems: field studies of factors and variables. Tweed Heads: *Graduate School of Business, Curtin University of Technology*. Retrieved September 6, 2018, from DOI:10.1016/j.knosys.2004.11.001.

Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. Maryland, Columbia, USA: *Department of Information Systems, University of Maryland-Baltimore County*. Retrieved September 8, 2018, from DOI:10.1016/S0167-9236(00)00116-0.

Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. Seoul, Republic of Korea: *College of Information and Communications, Hanyang University, Haengdang-Dong, Seongdong-Gu*. Retrieved September 9, 2018, from DOI:10.1016/j.im.2003.06.006.

Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision Support and Business Intelligence Systems* (9). Boston: Pearson.

Turner, B. (1983). The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour. (20). *Journal of Management Studies*. Retrieved September 2, 2019, from DOI:10.1111/j.1467-6486.1983.tb00211.

Zhang, X., Jiang, D., & Peng, J. (2013). Design and implement a knowledge management system to support web-based learning in higher education. Beijing, China: *Computer and Information Management Center of Tsinghua University*. Retrieved September 9, 2018, from DOI:10.1016/j.procs.2013.09.085.

Examination of Effective Deterrent Factors in the Implementation of Knowledge Management Systems in Knowledge-Based Organizations (A case study of the Organization of Libraries, Museums, and the Documentation Centre of Astan Quds Razavi)

Marjani, Abbas[1]
Atefeh Zarei[2]
Islamic Azad University of Hamadan
Mahdi Zahedi Noghabi
Ferdowsi University of Mashhad
Ali Zarrabi
Cyberspace Manager, AQR Organization
Tahereh Rigi
Narges Oraei
Ferdowsi University of Mashhad

Abstract

Introduction: Knowledge as a fundamental factor of competition and innovation tool in the modern economic world and the scientist has become a valuable commodity and needs proper management. Identifying the factors and obstacles for the implementation of knowledge management system and the lack of formation and implementation of knowledge management systems is one of the basic principles and prerequisites for implementing the knowledge management system in a set.

Methodology: The present study is exploratory in terms of purpose. Also, this research has been done using an interpretive approach and a qualitative method of case study. The population of the present study includes all the employees of The Organization of Libraries, Museums Center of Astan Quds Razavi, which are a total of 350 people. Targeted snowball sampling was performed among experts familiar with the field of knowledge management who have previously conducted research in this regard. The number of sample people according to the theoretical saturation of the data was 7 employees. In this study, in-depth and semi-structured interviews were used to collect data. Thematic or team-based analysis was performed to analyze the data using MAXQDA version 10 qualitative data analysis software.

Findings: After analyzing the data and coding several stages of interviews conducted by several researchers to achieve the best topics, the reasons for the lack of knowledge management system in The Organization of Libraries, Museums Center of Astan Quds Razavi in three main categories: organizational factors, human factors and technical factors were categorized. The results of the interviewees showed that two central factors have not formed the knowledge management system in the organization that the other factors have originated from these two factors, which are:

1 . Marjani54@gmail.com
2 . Atefehzarei@gmail.com

(organizational factor) and (human factor).

Conclusion: The results of the interviewees' opinion show that the organizational factor and then the human factor have the highest frequency in terms of influencing the process of implementing the knowledge management system. It has also had less technical factor in between. "Lack of need for feeling" as a subset of the first factor (organization) was more important than all the cases according to the opinions of experts and all the interviewees emphasized on it. According to the interviewees, although the technology infrastructure is not the entire knowledge management system, it is an integral part of it. In their view, traditional knowledge cannot be used to manage growing knowledge, and new tools and technological infrastructures, including hardware and software, must be used. To reach the stage of applying knowledge, serious changes in attitudes and policies are needed, which can be achieved by training employees and managers. The role of consultants and specialists, who are the scientific and professional body of the organization, is very important for advising, justifying and convincing managers.

Keywords: knowledge management, knowledge management system, The Organization of Libraries, Museums Center of Astan Quds Razavi.